

Les Echos

SPÉCIAL RELATION CLIENT

SOMMAIRE La qualité du service client, clef de la compétitivité **PAGE 2**. Interview Pierre-Louis Desprez, consultant : « Un axe d'innovation et de différenciation pour les entreprises » **PAGE 3**. Palmarès : les entreprises au top de la relation client **PAGE 4**. L'e-commerce rêve de faire du prospect un client **PAGE 6**. Les centres d'appels veulent rectifier leur image **PAGE 7**.

SUPPLÉMENT GRATUIT AU NUMÉRO 20788. ISSN 0153.4831. NE PEUT ÊTRE VENDU SÉPARÉMENT

MERCREDI 20 OCTOBRE 2010

Exigences

La qualité de la relation client est l'une des grandes gagnantes de la crise ! Non seulement les tensions sur le chiffre d'affaires et les parts de marché, d'autant plus fortes que la conjoncture est difficile, ont mobilisé les forces vives des entreprises. Mais au-delà, celles-ci ont pu très concrètement mesurer, si besoin était, que le nouveau business n'est pas tout, conserver sa clientèle est peut-être plus vital encore ! Or cette fidélité est une denrée aussi précieuse que volatile. L'Observatoire des services clients 2010 réalisé par BVA à l'occasion du palmarès Elu Service Client de l'année, organisé par Viséo Conseil en partenariat avec « Les Echos », résume ces enjeux : parmi les personnes interrogées, 66 % affirment qu'en cas de déception vis-à-vis du service client, elles peuvent « changer d'avis et ne pas acheter, ou interrompre leur abonnement ». Car parallèlement à l'évolution du paysage concurrentiel, le client a davantage pris conscience de ce qu'il représente, et exerce de façon plus concrète ses prérogatives, soit dans la négociation quotidienne, soit via le téléphone et l'Internet, qui a révolutionné la relation client comme la consommation en général. Cette convergence a une conséquence : le service client est l'une des lignes de front du business. Avec d'authentiques percées, mais aussi des points de blocage difficilement compréhensibles. La sortie, le 17 novembre, d'une comédie intitulée « Opération 118 318 sévices clients », produite par un fin connaisseur du milieu, Manuel Jacquinet, directeur du magazine spécialisé En-Contact, en est un sympathique et ironique symptôme. Plus sérieusement, notre culture latine ne favorise pas la généralisation de démarches commerciales aussi « orientées clients » que dans le monde anglo-saxon ou au Japon. Mais comme l'entreprise est un domaine où il vaut mieux voir le verre à moitié plein, ce supplément, publié alors que Laurent Wauquiez organise les Assises de la relation client, met l'accent sur les progressions et les bonnes pratiques. Car, comme le souligne l'expert Pierre-Louis Desprez, le service client est aujourd'hui l'un des principaux axes d'innovation et de différenciation pour une marque. Les lauréats élus « services clients de l'année 2011 » sont naturellement à l'avant-garde ; nous auscultons la stratégie développée par plusieurs d'entre eux. Mais au-delà, nombre d'entreprises investissent moyens, compétences et technologie pour coller aux attentes nouvelles de leur public. Premier retour sur investissement : l'évolution de la perception des clients. L'Observatoire de BVA-Viséo Conseil souligne ainsi que 37 % des consommateurs ont relevé une amélioration des services clients auxquels ils ont affaire, durant les douze derniers mois. Une amélioration manifeste, mais qui surtout laisse des marges de progression !

STEVEN PUEZIER / PHOTOSTERILE

ARNAUD LE GAL



QUAND LE SERVICE
CLIENT DONNE LE
SOURIRE AU BUSINESS

TENDANCE

La qualité du service client, clef de la compétitivité

La crise et l'explosion des outils Internet ont obligé les entreprises à approfondir les relations avec leurs clients. Le marketing de masse a laissé place à une approche plus personnalisée et transparente des consommateurs.

Mon client, ma bataille ! On le savait déjà tant le CRM (« consumer relationship management ») est devenu une fonction clef ces dernières années dans les entreprises. Mais le développement de l'Internet et la crise ont poussé les marques à approfondir leurs relations client pour éviter de les voir partir. « La conjoncture a modifié le comportement des consommateurs, qui sont plus volatils. Le bénéfice principal est l'argument le plus attendu par les clients », déclare Jean-Denis Mariani, président de l'Agora des directeurs de la relation client.

Conséquence de cette course au low cost : une forte érosion de la clientèle dans la plupart des sociétés et une prise de conscience. « Les entreprises ont compris qu'il était plus rentable de fidéliser les clients que d'en acquérir de nouveaux. La relation client est au cœur des priorités », souligne Ludovic Nodier, fondateur de Viséo Conseil, le cabinet qui organise le prix Elu Service Client de l'année, dont « Les Echos » sont partenaires.

Internet tourné vers le client

L'Internet n'est pas étranger à ce retour en grâce du CRM. Le réseau permettant à l'internaute de personnaliser sa collecte d'informations comme son « parcours » de consommation, il oblige les entreprises à avoir une relation « one to one » avec les clients, là où il y a quelques années elles n'avaient que le marketing de masse pour agir. Car, avec le multicanal, le consommateur a évolué : il cherche de l'information, compare les offres, arpente les blogs utilisateurs



Avec le développement du Web et la crise, la fidélisation de la clientèle devient une priorité pour les sociétés.

pour obtenir des retours d'expérience... Bref, il est « pro-actif » et pour les entreprises, cette vélocité est dur à saisir. Mais aussi... à maîtriser. « La Toile représente un pouvoir de nuisance incomparable : avec les blogs et les forums, les clients ont le pouvoir de faire du mal aux entreprises s'ils ne sont pas satisfaits. Il n'y a rien de pire que ce bouche-à-oreille négatif pour les marques », poursuit Jean-Denis Mariani.

Professionalisation

Résultat, la fonction CRM a pris du galon. « Pendant des années, la relation client a été assimilée à un coût mais, aujourd'hui, les entreprises ont compris qu'elles pouvaient

en faire un centre de profit », note Ludovic Nodier. Le métier se professionnalise et attire les jeunes diplômés. « Depuis dix-huit mois, les offres d'emplois se multiplient et ce secteur, auparavant composé d'autodidactes, se structure », observe Jean-Denis Mariani. Ce n'est donc pas un hasard si les entreprises sont plus nombreuses à créer des directions client. Début 2010, la Française des Jeux s'en est dotée d'une. Elle regroupe une soixantaine de collaborateurs. « Cette réorganisation, actée et préparée en 2009, marque notre volonté de remettre le client au cœur de notre action. Face à l'ouverture du marché des jeux en ligne et au

contexte économique, il fallait accompagner tous nos clients », déclare Juliette Delcourt, la directrice client du groupe, arrivée en avril dernier.

Aux petits soins

Face à de tels enjeux de fidélisation, les marques n'ont plus qu'une obsession : chouchouter les clients. Elles veulent connaître leurs habitudes, leurs attentes, leurs usages... « Une meilleure connaissance client permet de faire de la vente additionnelle en proposant des offres plus personnalisées », explique Ludovic Nodier. Ce retour aux sources, finalement très basique, passe par la création de communautés sur Facebook ou Twitter, l'organisation de mini-événements ou l'envoi d'offres ultraciblées. « Nous avons segmenté la population de nos clients en huit groupes comportementaux », explique Caroline Roche, responsable CRM et Internet de l'enseigne Marionnaud. Au moment de la crise, pour nos clientes premium, nous n'avons pas joué sur l'argument prix, mais nous leur avons proposé de participer à des ateliers beauté gratuits. Le service a fait la différence. » Car c'est là l'objectif du CRM : montrer au client qu'il est unique et qu'en cas d'insatisfaction il pourra trouver

LE POINT DE VUE DES CLIENTS

Le service client fait partie du quotidien pour 73 % des Français, d'après l'Observatoire des services clients 2010. Chaque consommateur contacte entre quatre et cinq services client par an, utilisant en premier lieu le téléphone (76 % des contacts), suivi des vecteurs dématérialisés tels que l'e-mail et le site Internet. Les canaux plus traditionnels, tels que les courriers postaux ou les rendez-vous en face à face, n'arrivent qu'ensuite. Contrairement aux idées reçues, 82 % trouvent les conseillers aimables et ils sont 69 % à obtenir des réponses complètes. Ces deux items ont toutefois baissé de près de 10 points par rapport à l'année dernière. Parmi les plus mauvais élèves de la relation client, on retrouve cette année les fournisseurs d'énergie et de téléphonie mobile et le service public avec des taux de satisfaction compris entre 70 et 75 %. Les transports s'en sortent pour leur part haut la main avec 95 % de satisfaction. V. F.

une réponse personnalisée. Chez Virgin Mobile, les clients qui contactent le centre d'appels sont reconnus et appelés par leur prénom. « C'est un moyen de créer de la proximité », constate Julien Allisy, directeur marketing de l'opérateur, Elu Service Client de l'année 2011. Une distinction dont peut s'enorgueillir Direct Energie, qui place la relation client au centre de sa stratégie depuis 2004. « Sur notre marché très fluide, composé de marques à la notoriété établie, il faut apporter une touche supplémentaire et créer de l'empathie avec le client dès le départ », confie Armelle Balueux, directrice marketing et relation client. Le premier mois de leur abonnement, tous les abonnés qui appellent le service client sont orientés vers une cellule d'experts. « Le contact personnalisé est vraiment capital. C'est un moyen de réhumaniser la situation. » VALÉRIE FROGER

QUAND « B TO B » RIME AVEC CLASSICISME

Les entreprises spécialisées dans la vente et les services aux entreprises ont été les premières à comprendre l'importance de la fidélisation des clients. « La relation client est née dans le « B to B ». Cela a commencé avec les démarches qualité, puis avec le marketing. Pendant des années, le secteur a été très en avance sur cette question », relate Yvelise Lebon, directrice de l'unité marketing et commerciale

de la Cegos, qui a publié en mai dernier son baromètre de la relation client. De l'avis unanime des experts, la nature du client « B to B » est particulière. « Dans une relation client « business to business », il y a beaucoup moins d'individus, ils sont plus avertis. On les connaît mieux et on est plus proche du « one to one » avec eux », constate Jean-Denis Mariani, président de l'Agora des directeurs de la relation client.

D'où cette difficulté à utiliser les canaux modernes de la relation client comme les logiciels de CRM ou Internet. « En « B to B », l'homme est et reste au cœur de la relation client. C'est le canal le plus utilisé », poursuit Yvelise Lebon. A la date d'échéance d'un contrat, un directeur des achats préférera être en relation avec un commercial plutôt qu'avec un téléopérateur ! V. F.

DÉFIS

Apprendre à gérer sa « e-réputation »

À l'heure où chaque client peut commenter ses achats sur Internet, les services auxquels il fait appel ou la nouvelle offre d'une marque, les entreprises doivent gérer leur « e-réputation ». Un marché en pleine croissance, mais chargé d'écueils.

L'Internet a fait voler en éclats les stratégies de communication traditionnelles. Avec l'apparition des moteurs de recherche, puis celle des blogs et des réseaux sociaux, les frontières ont évolué et de nombreuses marques sont perdues. Le marché de la réputation en ligne en a profité : aujourd'hui en France, on compte plusieurs dizaines d'agences spécialisées et quasiment toutes les agences de communication ont ouvert une antenne d'« e-réputation ». On dénombre plus de cent acteurs. La société Digimind estime que le marché français pèsera 110 millions d'euros cette année, tandis que BIA Kelsey prévoit qu'il dépassera 3 milliards de dollars en 2013 dans le monde.

Une veille humaine essentielle
« Le marché est vraiment naissant, affirme Christophe Asselin, responsable de veille Internet chez Digimind. L'« e-réputation » diffère de la veille traditionnelle car elle se focalise sur des messages apportés par des consommateurs pour identifier des crises potentielles. Elle associe une réponse pour améliorer la rela-

tion client. » Plusieurs acteurs sont présents : éditeurs de logiciels de veille, agences de relations publiques ou de communication, consultants et « pure players ». Certains offrent des solutions clefs en

3 MILLIARDS DE DOLLARS

Le poids estimé du marché mondial de l'« e-réputation » en 2013, selon BIA Kelsey.

main, d'autres se spécialisent dans un segment de la chaîne de valeur : collecte d'information, analyse ou réponse stratégique. « Le processus est en plusieurs étapes, explique Julie Hasson, qui vient de fonder l'agence Face Your Reputation. L'étape du « crawling » est indispensable : il s'agit de scanner le Web, principalement les moteurs de recherche, et d'autres sources d'informations, pour surveiller ce que l'on dit sur votre marque. Ce travail peut être automatisé à 90 % mais une intervention humaine est indispensable. Puis il



« Une révolution des services de communication »
ÉDOUARD FILLIAS

faut analyser les messages, de manière quantitative et sémantique, pour apporter une réponse efficace. » Si les entreprises ont bien pris conscience qu'elles devaient agir, c'est que les mauvais exemples abondent. Il y a quelques mois, Charal, attaqué dans une vidéo sur Internet, s'était défendu en demandant le retrait de la séquence. « La seule réponse juridique est pire que tout », constate Christophe Asselin. Aujourd'hui, la tendance est à réunir dans un dispositif les stratégies défensives et offensives : la défense de la marque dans une optique de communication de crise et la stratégie « pro-active » de promotion.

Dix mille euros minimum par an
Autre tendance : l'intégration de l'« e-réputation » dans une communication globale. « En juin, BP a acheté pour 3,6 millions de dollars de mots-clefs sur Google pour renvoyer vers son site de communication de crise, contre 50.000 dollars en temps normal, estime Christophe Asselin. Cela peut être efficace mais si, derrière, le PDG fait une gaffe de communication, cela annule tous

les efforts. » Ce qui implique de nouvelles organisations internes. Les grandes entreprises créent davantage de postes de directeur d'« e-réputation » dans une optique de stratégie et de faire collaborer plusieurs services (communication, marketing, juridique, RH) et les agences spécialisées. « On assiste à une révolution des services de communication », explique Edouard Fillias, en charge du pôle e-stratégies de l'agence Image & Stratégie. Internet abolit la distinction marketing/communication, le partage des territoires au sein de l'entreprise. »

Côté budget, le ticket d'entrée débute chez certaines agences à 10.000 euros par an pour une solution clefs en main, mais peut monter, chez des grands comptes, à plusieurs centaines de milliers d'euros. Parmi les secteurs avancés : les banques, mais aussi certains groupes de distribution. Et, pour Edouard Fillias, « le marché ne peut que grossir. Les entreprises ont un vrai besoin d'accompagnement, et les PME sont encore peu actives et représentent un énorme potentiel. » NICOLAS RAULINE

Les dix piliers de la sagesse

1 La relation client, c'est d'abord une question de culture du service. Et les Français ne l'ont pas assez. Si des efforts ont été faits, les entreprises et leurs forces vives commerciales n'ont pas assez cerné l'importance d'offrir des services innovants. C'est le constat dressé par Philippe Bloch, coauteur du best-seller « Service compris » (500.000 exemplaires vendus en 1986), qui s'apprête à publier, sous forme d'application pour smartphones, puis en librairie, « Service compris 2.0 ». Première cause de cette exception française, le caractère peu amène des vendeurs, qui ne considèrent pas le service comme un dû. Les formations de personnel mises en place par certaines entreprises produisent des effets, mais ils retombent vite. L'arrivée de l'Internet oblige à développer la qualité de service, tant cette dimension est capitale dans le commerce en ligne. Les cybervendeurs, influencés par la culture anglo-saxonne, l'ont compris. C'est leur expérience et une veille sur les divers marchés du monde qui inspirent les dix conseils clefs que Philippe Bloch nous livre en avant-première.

1 « Sous-promettre, surdélivrer »

Il faut savoir aller au-delà des attentes du client, le surprendre, voire l'enthousiasmer.

2 Choisir ses combats

Il est impossible d'exceller en tout. Mieux vaut choisir deux à trois domaines où l'on peut être le meilleur, plutôt que de se battre sur tous les terrains.

3 « Vendre, c'est se taire ! »

Pour satisfaire un client, il faut commencer par apprendre à l'écouter.

4 Faire réussir le « client do-it-yourself »

À l'heure de la coconstruction des services par les clients, ce qui importe, c'est parfois moins de le satisfaire que de l'aider à réussir.

5 Offrir des repères stables

Le client qui compare tout a perdu tous ses repères et attend que chaque centime soit justifié par le vendeur.

6 Surfer sur la révolution de la mobilité

Toutes les décisions en matière de relation client doivent intégrer le fait que le téléphone portable est en train de devenir le premier média du monde.

7 Définir ses « essentiels »

Il faut que 100 % des salariés travaillant au contact des clients respectent 100 % des standards perçus comme essentiels par ces clients, 100 % du temps.

8 Des salariés qui aiment leurs produits

Le peu d'entreprises qui savent mettre en adéquation les goûts de leurs vendeurs avec leurs produits et services réussissent mieux.

9 Rassurer !

La seule façon d'amorcer la reprise est peut-être de redonner confiance aux clients inquiets et de rassurer ceux qui ont peur.

10 Donner des raisons de revenir

Avec l'Internet, le vrai défi est de repenser le rôle et la formation de ceux qui rencontrent les clients sur le terrain. Ces derniers ne viennent plus chercher la même chose lorsqu'ils prennent la peine de venir à la rencontre des commerçants. Cela impose créativité, compétence et gentillesse.
CORENTIN BAINIER

« Un axe d'innovation et de différenciation pour les entreprises »

La plupart des entreprises possèdent des services client structurés, organisés et souvent très efficaces. Comment expliquer cet intérêt croissant pour le client ?

Les entreprises s'intéressent d'autant plus à leurs clients que ces derniers ont le choix d'acheter ailleurs et dans de meilleures conditions ! Dans tous les secteurs d'activité, ils ont la possibilité de choisir entre plusieurs offres grâce au développement exponentiel des innovations. Dans la précédente version de son site Web, Voyages-sncf.com était allé jusqu'à proposer un comparateur de prix intégrant le coût en train, en avion et en... voiture, ce qui n'était pas une absurdité quand on voit les véhicules actuels (confort, sécurité, système de navigation, équipement audio, etc.) et les efforts des distributeurs de carburant pour fidéliser leurs clients (prépayé, bonus, etc.).

Pour les entreprises, une bonne relation client sert le compte d'exploitation. On sait par exemple que fidéliser coûte en général moins cher que de conquérir de nouveaux clients. Pour un grand magasin, dans un contexte de crise où la consommation compulsive marque le pas, mieux convertir le taux de fréquentation en taux d'achat et augmenter le panier moyen devient une priorité. Les clients ont donc compris qu'ils constituent l'un des actifs des entreprises. Ils disposent ainsi d'une arme redoutable pour le

« Une bonne relation client sert le compte d'exploitation. On sait que fidéliser coûte moins cher que de conquérir de nouveaux clients. »

rappeler à celles qui l'oublieraient : leur infidélité... Un automobiliste peut établir un devis en ligne pour connaître le montant d'une prime d'assurance. Il suffit de faire une demande en tant que nouveau client et une autre en tant qu'ancien client pour voir un écart de prix défavorable... aux clients fidèles. Ces derniers sont en droit d'estimer que leur fidélité est bien mal récompensée ! D'où l'idée qu'ont eue certains assureurs d'offrir de nouveaux avantages réservés aux fidèles (déplafonnement du bonus, services spécifiques, tarif familial, etc.). Enfin, dernier facteur explicatif : les clients voyagent et constatent des écarts entre les cultures nationales. L'Asie ou les Etats-Unis ont une tradition culturelle du service nettement meilleure qu'en Europe car ces sociétés sont fondées sur un rapport à l'autre très différent. En rentrant chez soi, on ne supporte plus d'être snobé par un vendeur ou une vendeuse !

Qu'attend ce nouveau client ? Souhaite-t-il avant tout un bénéfice prix ?

Le prix fait partie de la relation client ! Et les clients continueront de demander le meilleur prix ! Ils peuvent ainsi se contenter d'une

relation client insatisfaisante sur certains critères quand l'offre prix est imbattable. Myfab et Ventess-privées, dont les tarifs défient toute concurrence, ne s'embarassent pas d'une relation client coûteuse, puisque, en moyenne, les clients de ces deux enseignes sont capables d'attendre plusieurs semaines pour être livrés. Mais quand l'offre est pléthorique, comme dans la distribution alimentaire, la relation client redevient un moyen de créer une différenciation. C'est ce que fait Monoprix dans ses magasins de centre-ville : plages horaires élargies, livraison, commande sur le Web, marques propres de qualité, etc. Pour entretenir de façon durable son avantage compétitif, je conseillerais à toute entreprise de chercher à combiner attractivité du prix et qualité de la relation client, comme le fait Decathlon. En proposant une offre avec une grande amplitude de prix (des Produits Bleus jusqu'aux produits « premium ») et en mettant face aux clients des vendeurs qui pratiquent le sport du rayon où ils travaillent, Decathlon établit une relation client basée sur la connivence et le partage d'une passion.

Comment les entreprises peuvent-elles répondre aux besoins de chaque client ?

Elles doivent décider que la relation client est un axe d'innovation au même titre que la recherche de nouveaux produits et la R&D et non pas une modalité de la vente. Parmi les meilleures pratiques que j'ai vues dans les entreprises tournées vers la satisfaction de leurs clients, j'en relèverai principalement trois. D'abord, se mettre à la place des clients et des non-clients. Chez Disney, où l'on peut attendre deux heures devant une attraction, des spectacles ont été spécialement conçus pour divertir les clients dans les files d'attente. Le problème client est devenu une occasion d'imaginer une solution client créative. Ensuite, je conseille toujours de regarder ailleurs que dans l'industrie à laquelle l'entreprise appartient. Les boutiques Apple ne ressemblent pas aux autres magasins de matériel informatique, mais plutôt à des showrooms où le design est une priorité. Quand les vendeurs d'Abercrombie & Fitch à Londres dansent en vendant des tee-shirts comme s'ils servaient des cocktails dans une boîte de nuit, ils sont en osmose avec leurs jeunes clients. Enfin, il faut segmenter les clients. « Le » client n'existe pas, il vaut mieux parler « des » clients. Cela signifie qu'il faut plusieurs types de relation client et arrêter de « moyenniser ».

Aujourd'hui, à quoi reconnaît-on une relation client réussie ?

Quand le client a envie de revenir ! Quand il en parle dans son entourage ! Quand il fait un détour avant de rentrer chez lui pour faire un achat alors qu'il pourrait trouver le même objet plus près. Quand le responsable du site Web s'est mis à sa place pour passer commande. Quand les vendeurs restent serviables même quand ils sont fatigués. Quand le « call center » prend un



INTERVIEW
PIERRE-LOUIS DESPREZ
DIRECTEUR GÉNÉRAL ASSOCIÉ
DE KAOS CONSULTING,
CONSEIL EN INNOVATION

appel jusqu'à la dernière minute. Quand un vendeur n'explique pas qu'il a raison et au client qu'il a tort et qu'il trouve des mots simples pour l'accompagner dans un achat parfois compliqué !

Pensez-vous qu'il est aujourd'hui possible pour une entreprise de se passer d'une relation client structurée ?

Le niveau de relation client dépend du modèle économique. Ikea fait travailler ses clients (prendre la marchandise dans le stock, transporter, monter soi-même le meuble) et personne ne s'en plaint, car cela fait partie de la promesse initiale à côté du prix accessible. En revanche, si un opérateur de téléphonie mobile n'aide pas son client à utiliser son nouveau

« smartphone », qui a coûté plusieurs centaines d'euros, et qu'il le renvoie vers le conseiller virtuel du site Web, il sabote sa relation client.

D'une manière plus générale, je conseille toujours à une entreprise de se demander ce qu'elle entend par « relation réussie » avec ses clients : quels sont les standards en vigueur sur son marché, quelles bonnes pratiques elle a vues ailleurs que sur son marché, quelles différences marquantes elle pourrait imaginer et comment elle peut répercuter une partie des avantages client sur ses prix.

En tout cas, une relation client n'est pas faite d'exploits que seules quelques marques de luxe, par exemple, peuvent offrir. Souvent les petits gestes pertinents au bon moment suffisent, ce qui suppose d'être à l'écoute, d'avoir une liberté d'action et de pouvoir vraiment faire appel à sa créativité.
PROPOS RECUEILLIS
PAR VALÉRIE FROGER



Monoprix crée la différenciation dans ses magasins : plages horaires élargies, livraison, commande sur le Web, etc.

ALD
Automotive



2009, 2010, 2011, récompensé pour la 3ème année consécutive



www.aldautomotive.fr

*Étude BVA-Viséo Conseil pour l'Élection du Service Client de l'Année 2011 réalisée entre mai et juillet 2010 sur le principe du client mystère au moyen de 160 contacts répartis entre appels téléphoniques, contacts Internet et courriers postaux.



Les magasins Decathlon cherchent à combiner attractivité du prix et qualité du service client.

PALMARÈS

Les entreprises au top de la relation c

« Les Echos » sont partenaires de la quatrième édition de l'opération Elu Service Client de l'année, organisée par Viséo Conseil. Un palmarès derrière lequel se cache une enquête mystère, réalisée par BVA, qui soumet chaque entreprise d'un panel comprenant plusieurs dizaines de sociétés à un diagnostic multicanal : l'enquête prend en compte les services obtenus par téléphone, via l'Internet ou par courrier, sur des problématiques de vente, d'après-vente ou d'information avant achat. Le palmarès désigne la meilleure entreprise de chaque domaine d'activité, 27 en tout. Coup de projecteur sur les bonnes pratiques de quatre des lauréats.

Vente-privee.com mise sur la transparence

Le site à succès de ventes événementielles sur l'Internet cultive le lien avec ses clients. En mettant tout en œuvre pour les satisfaire.

Jacques-Antoine Granjon en parle aujourd'hui avec le sourire, mais difficile d'imaginer que l'aventure Vente-privee.com a failli s'arrêter avant même d'avoir commencé. Nous sommes en 2003 lorsque le modèle décolle. Une vente qui marche très fort

« Sur le Net, la confiance se crée sur le long terme. »

JACQUES-ANTOINE GRANJON FONDATEUR DU SITE

mais un stock qui ne suit pas. « Plusieurs centaines de milliers de mails se sont accumulés et nous n'avions pas de service clients à l'époque », se rappelle le fondateur, qui décide de prendre la plume pour adresser un mail à tous les clients : « On a été mauvais. C'est une aventure qui démarre. Excuses, remboursement, etc. »

Tout commence vraiment à ce moment-là, la transparence



Le leader de la vente événementielle en ligne gère plus de 100.000 contacts par mois (dont 15 % par téléphone).

sous-traitées. L'enseigne comptabilise plus de 100.000 contacts par mois (85 % par mail et 15 % par téléphone), dont 40.000 arrivent en niveau 2 au siège. « Six formateurs sont là en permanence. C'est un véritable coût pour l'entreprise, mais nous sommes persuadés qu'on y gagne quoi qu'il en soit », explique Xavier Court, l'un des cofondateurs. « Si plus de quatre contacts sont comptabilisés pour une commande, on appelle systématiquement un membre par mois. »

Aujourd'hui, Vente-privee.com doit essentiellement faire face à une croissance exponentielle et internationale. « Nous enregistrons de 4.000 à 5.000 nouveaux membres par mois », se félicite Laurent Tupin. Et, avec au total plus de 11 millions de clients dans l'ensemble de l'Europe, la tâche s'annonce ardue pour l'enseigne. Mais qu'importe, il reste beaucoup d'espace libre dans l'immeuble flambant neuf où vient d'emménager l'ensemble du service...
CÉLIA PÉNAVAIRE

devient le maître mot d'une relation client devenu un axe stratégique majeur de la société.

« Sur le Net, la confiance se crée sur le long terme », rappelle Jacques-Antoine Granjon. « Dès qu'il y a un souci, il faut le dire car un client déçu sur Internet ne revient pas. » D'ailleurs, on ne

parle pas de clients mais de membres. « Ce membre, je peux le garder sur soixante-dix ans grâce à mon offre. Je dois tout mettre en œuvre pour le satisfaire », insiste le PDG. On peut toujours faire quelque chose pour arranger la situation. Et si le problème est résolu, il sera notre meilleur ambassadeur. » Le fonda-

teur y voit un « devoir de progrès social » de l'entreprise.

« Réincarner » la relation

Un credo partagé par le directeur des relations membres, Laurent Tupin, qui dirige un service de 115 personnes. « Dans un univers totalement virtuel, il faut réincar-

ner la relation, sinon elle est frustrante. » Retour à la voix, mail personnalisé, suivi du dossier par une seule personne qui répond en son nom et prénom, etc. « Le service client n'a pas d'objectif de productivité. Seulement celui de régler le problème. » Tout est internalisé, sauf les questions faciles qui sont

Pour Leroy Merlin, une politique initiée depuis plus de quinze ans

L'enseigne de bricolage s'investit largement dans le service client.

La bonne réponse pour chaque client
La bonne solution pour chaque métier

Sitel, un des leaders mondiaux de l'externalisation de la Relation Client

Sitel, un des leaders mondiaux de l'externalisation de la relation client

Notre engagement :

L'amélioration de la rentabilité de votre relation client

Nos moyens :

- Une excellence opérationnelle reconnue en France et dans le monde*
- Des équipes et des méthodes garantissant la performance et son amélioration continue
- Plus de 3000 agents en France et au Maroc. Et 60 000 agents dans 27 pays
- Une des offres les plus larges du marché
- Des références dans tous les secteurs d'activité

* Black Book of Outsourcing 2008 & 2009 - Sitel, meilleur centre de contact



Sur le point de vente comme sur l'Internet ou par téléphone, l'enseigne de bricolage est particulièrement attentive aux remontées des clients.

Leroy Merlin s'est vu décerner le premier prix du service client de l'année attribué pour le secteur du bricolage par Viséo Conseil. Un succès qui récompense une politique initiée il y a quinze ans et animée par Maria Flament, véritable passionaria de la relation client. Dans un univers, la distribution d'articles de bricolage, où, selon les experts, la relation client se limite souvent à un contact physique entre le consommateur et le vendeur au détour d'un rayon, le numéro européen se distingue par la mise en place d'un numéro unique centralisé.

Que les demandes soient effectuées par téléphone, sur Internet ou dans les magasins, l'enseigne promet, en outre, une réponse dans les 48 heures. « Si on nous a laissé un message, on rappelle le jour même pour en prendre connaissance. Et nous téléphonons à nouveau cinq jours après la réponse pour savoir si tout est OK », raconte Maria Flament. Selon Viséo Conseil, qui a effectué avant de remettre le prix quelque

160 tests « client mystère », « les réponses aux e-mails sont rapides puisque le temps moyen est de 1,4 jour ». Si le standard vocal interactif est jugé « un peu long et compliqué », les équipes, qui sont en contact avec les clients, se différencient par leur « professionnalisme ». La capacité du numéro

4,6 MILLIARDS

Le chiffre d'affaires en euros des 110 grandes surfaces que compte le groupe.

unique à mettre directement en contact avec le magasin est également soulignée.

Cinq cents correspondants

La qualité des vendeurs et des conseillers est une chance dont le consommateur souhaite bénéficier. Selon Maria Flament le manque de disponibilité des vendeurs, avant même le retard de

livraison des produits commandés et même les prix, est le premier motif de reproche.

Pour huiler le système, le service client de Leroy Merlin dispose de plus de 500 correspondants dans le réseau de 110 grandes surfaces (qui réalisent 4,6 milliards d'euros de chiffre d'affaires). « Chaque équipe va être formée pour répondre aux clients et leurs collègues pourront renvoyer les demandes vers eux », explique Maria Flament. Laquelle aime faire remarquer que « tout comité de direction tant sur le plan national que sur le plan local commence par un point sur les remontées des clients ».

Le site Internet de l'enseigne vient compléter la relation client car, outre les fiches conseil qu'il propose, il est de plus en plus souvent utilisé par les futurs acheteurs pour préparer leurs emplettes. Des clients d'autant plus exigeants en matière d'information qu'ils pénètrent dans le magasin avec un projet bien précis à réaliser.

PHILIPPE BERTRAND

Client

Le sur-mesure selon Photobox

Le leader du développement photo numérique et des impressions sur l'Internet triple ses effectifs avant les fêtes de Noël.

Noël approche et c'est un peu l'effervescence chez Photobox. Dans les semaines qui viennent, les effectifs vont quasiment tripler et l'usine de Sartrouville tournera à plein régime... « Le produit photo ne se consomme plus comme avant », explique Sébastien Rohart, directeur général. On assiste à un déplacement du volume d'août-septembre à novembre-décembre. »

20% La part totale des tirages photo dans les ventes du groupe.

Car si les tirages photo représentent encore 20 % de l'activité, c'est aujourd'hui un tout autre business qui trône la première place au palmarès des ventes : le livre photo et l'ensemble des produits dérivés. « Notre métier a évolué. On est ainsi passé de "Je fais tirer mes photos à un prix défiant toute concurrence" à "j'imprime à la demande et sur n'importe quel support", du supermarché au produit sur mesure par série de un. L'internaute devient son propre éditeur ! », s'enthousiasme Sébastien Rohart.

Un marché en mutation qui a obligé le groupe (issu de la fusion de Photoways et Photobox) à s'adapter, notamment en termes de relation client. « Nous lançons de



Durant les fêtes, 60 personnes seront mobilisées pour répondre aux internautes.

plus en plus d'offres dont l'ambition est de donner de l'inspiration à nos clients en les guidant dans la personnalisation des produits. » Conseils de création, conseils de contenus, etc., il ne s'agit plus d'une simple assistance technique.

Chargés de clientèle formés

Et, « quand on ouvre la boîte du sur-mesure, il faut pouvoir suivre ». Aujourd'hui, une commande sur cinq génère un contact.

Pendant les fêtes, 60 personnes (contre 15 en temps normal)

seront mobilisées au siège pour répondre à la demande. Et qui dit sur-mesure dit formation : toute personne du service client doit passer par la production avant de prendre les premiers appels. « Les deux pieds dans l'usine » pour être concret dans la réponse qu'il apporte. « L'internaute considère que c'est le chargé de clientèle qui a fait le produit et celui-ci doit donc répondre à toutes ses questions », explique Sébastien Rohart.

Et l'enjeu de demain est tout autre, car le point d'entrée n'est

plus forcément le mail ou le téléphone. Le développement des réseaux communautaires donne une dimension inédite à la relation client.

Photobox dispose de comptes sur Facebook et Twitter afin d'échanger avec les clients, qui y expriment leur mécontentement mais qui peuvent être également pourvoyeurs de nouvelles idées. Et « il n'est pas rare que nous développons les produits proposés par les internautes », précise Sébastien Rohart. C. P.

«ÉLU SERVICE CLIENT DE L'ANNÉE 2011» : LES LAURÉATS

CATÉGORIE	SOCIÉTÉS
AGENCE DE VOYAGES EN LIGNE	NOUVELLES FRONTIÈRES
ALIMENTATION	NESTLÉ
ASSURANCE	MUTAVIE
BANQUE	BNP PARIBAS
BANQUE EN LIGNE	FORTUNÉO
BRICOLAGE	LEROFY MERLIN
COFFRETS CADEAUX	SMARTBOX
COSMÉTIQUE	MARIONNAUD
DISTRIBUTION DE PLIS ET DE COLIS	FEDEX
DISTRIBUTION SPÉCIALISÉE	NESPRESSO
ÉDITEURS DE LOGICIELS	MICROSOFT
FOURNISSEUR D'ÉNERGIE	DIRECT ENERGIE
FOURNITURES DE BUREAU	JPG
JEUX EN LIGNE	LA FRANÇAISE DES JEUX
LABORATOIRE DE PHOTO EN LIGNE	PHOTOBOX
LOCATION DE VÉHICULES	AVIS
LOCATION LONGUE DURÉE AUTOMOBILE	ALD AUTOMOTIVE
MATÉRIEL DE TÉLÉCOMMUNICATION	SAGEMCOM
OPÉRATEUR DE TÉLÉPHONIE FIXE ET INTERNET	FREE
OPÉRATEUR DE TÉLÉPHONIE MOBILE	VIRGIN MOBILE
ORGANISME DE CRÉDIT	SOCRAM BANQUE
PETITES ANNONCES	HOMELIDAYS
SERVICES AUX AUTOMOBILISTES	TOTAL
TRANSPORT DE PERSONNES	TAXIS 67
VENTE À DISTANCE DE PRODUITS TECHNIQUES	MISTERGOODDEAL
VENTE À DISTANCE GÉNÉRALISTE	VENTE PRIVÉE
VENTE ÉVÉNEMENTIELLE	VENTE PRIVÉE

Nespresso fédère ses membres autour d'un club de connaisseurs

Le leader du café de luxe est le champion des services sur-mesure.

What Else ? La relation client de Nespresso, élue parmi les services client de l'année 2011 est devenue en quelques années un cas d'école pour les spécialistes. Le leader mondial du café haut de gamme s'attache depuis sa création à placer le client au cœur de sa stratégie de marque. Dès 1991, l'entreprise a mis en place un numéro vert, ouvert 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. Mais le vrai déclic s'est produit, en 2000, avec la création du club Nespresso. « Ce club permet d'entretenir des contacts privilégiés avec les clients à travers trois canaux interactifs : le site Internet, le réseau des 20 boutiques exclusives et le centre de relation client basé à Lyon. Tous délivrent des informations, des conseils et une large palette de services sur-mesure », explique Thérèse Aldebert, directrice marketing de Nespresso France.

Quel que soit le canal utilisé, les demandes clients (commandes, SAV, choix des produits...) sont traitées en l'espace d'un jour ouvré

et les produits commandés sont livrés en quarante-huit heures, voire en deux heures sur Paris et Marseille depuis six mois. « 70 % de l'effectif de l'entreprise est totalement dédié à la relation client », précise Thérèse Aldebert.

Ambassadeurs

« Nos conseillers, qu'ils soient en boutiques ou au centre de relation client, suivent une double formation, sur la connaissance du café et sur la

50%

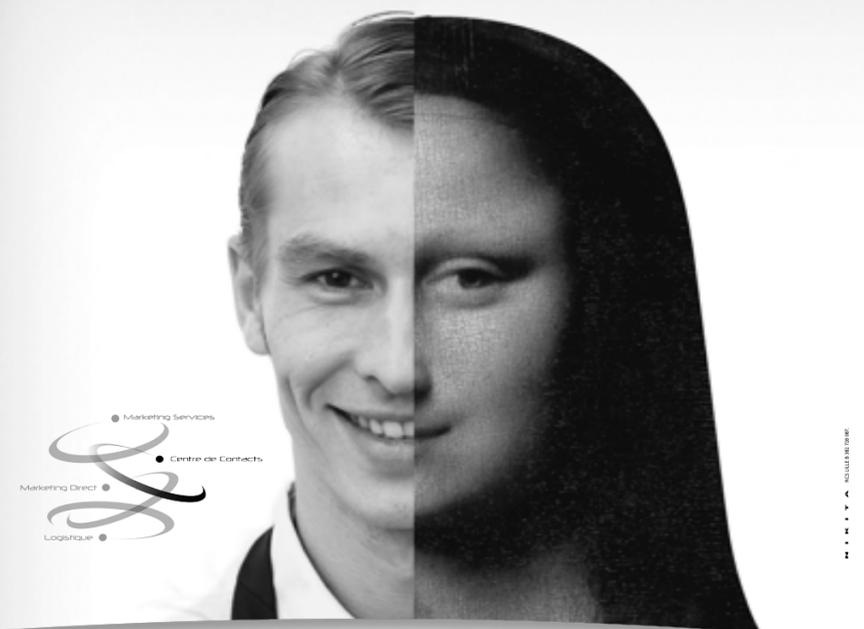
Des nouveaux membres du club ont découvert Nespresso grâce aux clients existants.

qualité du service », poursuit Thérèse Aldebert. Le centre de relation client joue un rôle important en matière de fidélisation. A lui seul, il capte 70 % des contacts (contre 30 % en boutiques) et représente

environ 20 % des ventes de Nespresso. Le taux d'appels décrochés frôle les 95 % et plus de 80 % d'entre eux sont pris en moins de quinze secondes. Résultat, des clients satisfaits qui deviennent ambassadeurs et qui parlent de la marque. « 50 % des nouveaux membres du club ont découvert Nespresso grâce aux clients existants », se félicite la directrice marketing.

Aujourd'hui, le club compte plus de 8 millions de clients dans le monde, mais la marque, concurrencée par l'arrivée massive d'autres acteurs, a décidé, en mars 2010, de renforcer davantage encore sa relation client. Elle a créé une conseillère virtuelle, Ines, présente sur la page d'accueil du club. Sa mission ? Conserver les clients fidèles en étant omniprésente, 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. Elle assure un service de conseil et d'assistance via un dialogue automatique par chat. Avec l'intronisation d'Ines, George Clooney n'a qu'à bien se tenir ! VALÉRIE FROGER

La gestion de vos relations à distance vous rapproche-t-elle toujours de vos clients ?



L'art du Contact

L'externalisation de la gestion de vos contacts est une tendance forte qui offre souplesse et réactivité. arvato services, N°2 des Centres de Contacts, est une référence sur ce marché par la qualité des prestations réalisées, son expérience de projet d'outsourcing et sa capacité à développer le capital client. Pour faire évoluer la relation à distance et ainsi vous rapprocher de vos clients vous pouvez vous appuyer sur un partenaire reconnu.

Assistance commerciale et technique • Prise de rendez-vous • Gestion de comptes et contrats • Promotion des ventes • Dématérialisation de documents • Traitement des réclamations • 4000 positions de chargés de clientèle • 90 millions de contacts entrants/sortants.

L'art de la relation client

La gestion complète de votre relation client revêt des réalités évolutives et interactives ? arvato services vous accompagne au travers de ses différents métiers et solutions sur-mesure.



Aujourd'hui, le club Nespresso compte plus de 8 millions de clients dans le monde.

arvato services

BERTELSMANN

Pour en savoir plus et découvrir l'art de la relation client, rendez-vous sur www.arvatoservices.fr ou au **0 810 278 286**

VENTE

L'e-commerce rêve de faire du prospect un client

Transformer davantage de visites en achats. C'est le graal des cybermarchands.

C'est la base de la relation client : vendre ! Car, sans achat, impossible de parler de relation client. C'est son aboutissement, car le but de toute politique de relation avec la clientèle est de conserver tous ses clients et même, avant toute chose, de transformer son client potentiel, son prospect, en acheteur bien réel.

De quoi s'agit-il ? De la « transformation ». A la Fédération de la vente à distance (Fevad) on ne s'en cache pas : les taux de transformation des membres, anciens vétérinaires ou nouvelles stars de l'e-commerce, sont « confidentiels », car « stratégiques ». On le comprend. Quand on n'a pas son client physiquement en face, lorsque l'on ne connaît de lui que le chemin de ses clics depuis un moteur de recherche ou la page d'accueil de son site jusqu'au produit ou service qui l'intéresse, le succès commercial ne tient qu'au seul fil de la relation client.

« La première chose qu'il faut dire, c'est que la relation digitale casse tous les codes », explique d'emblée Catherine Barba, spécialiste reconnue de l'e-commerce et de la relation client depuis quinze ans. « Sur Internet, on a aucune prise sur le consommateur », poursuit la créatrice de l'agence Malinea Conseil et du site marchand Cashstore.fr. « Celui-ci est surinformé et ouvert à une concurrence gigantesque : il est à un clic de 65.000 boutiques en ligne. » De fait, selon les ordres de grandeur



Créé en 2004, Cashstore fait gagner de l'argent à chaque achat en ligne.

donnés par la profession, plus de la moitié des internautes qui se rendent sur un site d'e-commerce y vont d'abord pour se renseigner sur les produits, comparer leurs caractéristiques, leurs prix, etc.

1%

Le taux d'internautes qui font un achat sur un site avant de le quitter, selon Malinea.

« L'Internet sert à préparer ses achats, notamment par le biais des forums qui permettent de savoir ce que pensent les autres consommateurs, sur le modèle de ce que fait TripAdvisor pour les voyages », détaille Catherine Barba.

Un autre chiffre permet de mesurer l'ensemble de la difficulté de l'art de la transformation pour

l'e-commerce : le taux moyen est de 1 %, selon Malinea. La Fevad indique un taux de 1,88 % pour un panier d'une quinzaine de gros sites. Tout est dit. Sur 100 personnes qui accèdent à un site d'e-commerce, 99 le quittent sans avoir effectué d'achat.

« Aujourd'hui, les cybermarchands, y compris les jeunes entrepreneurs, même si c'est coûteux, savent faire venir sur leur site des visiteurs, mais comment leur donner confiance, comment les convaincre d'acheter, c'est une autre affaire », déclarait Catherine Barba, en février dernier, sur BFM Radio. Ce serait même là, en dépit des fortes progressions enregistrées tous les mois, la raison du retard du marché français de l'e-commerce (25 milliards d'euros) sur son homologue anglais.

Pour la consultante, tout est question d'« empathie ». Pour améliorer sa relation client en

matière de commerce électronique, « il faut savoir se mettre à la place du client », ce qui suppose aussi « une culture et un état d'esprit particuliers ».

Pas de solutions miracle

L'heure est au « customer experience management ». Pas de solutions miracle, mais une série de petites choses qui, mises bout à bout, permettent de faire mieux : de l'animation de communauté à la bonne rédaction de la case « objet » d'un mail en passant par de petits quiz pour mieux connaître le prospect sans avoir l'air de lui demander de remplir une fiche de la base de données maison. « Il faut créer de la préférence avec d'autres leviers que la récompense », estime Catherine Barba. Pour elle, « pas question de déranger le contact que l'on relance sans une bonne raison ».

Une autre piste consiste à réveiller les « abandonnistes » (ceux qui vont sur la page panier mais qui ne finalisent pas l'achat), en reprenant contact avec eux. Pour Franck Poisson, directeur de la nouvelle activité e-commerce de Toys'R'Us, une recette simple consiste, puisque l'internaute cherche d'abord à s'informer, à apporter sur le Web davantage d'informations produit que celles disponibles en magasin. Réaliste, Catherine Barba rappelle aussi cette vérité première : « C'est quand même l'offre - sa largeur, sa profondeur, l'offre prix - qui amène à la vente. »

PHILIPPE BERTRAND

L'Internet, canal de la réclamation client

Le Net oblige les entreprises à suivre leur produit bien au-delà de sa vente.

L'Internet est devenu le principal vecteur de la réclamation client. Une révolution. Alors que les entreprises développent des structures en ligne dédiées, les consommateurs se transforment en acteurs à part entière du succès d'un produit. « Une catastrophe, de la commande au SAV. » Ce titre d'un commentaire posté sur Ciao.fr précède une attaque virulente contre un fabricant de matériel de jardin. Ciao.fr est une plate-forme où un client peut poster son avis sur un produit. Un symbole du rôle joué par l'Internet.

Depuis 2005, le haut débit est généralisé. Selon la Fevad, 25 millions de Français achètent sur le Net. En cas de mécontentement, ils contactent l'entreprise via le Web, que l'achat se soit fait en ligne ou non. « L'Internet structure sa réclamation, qui se fait par écrit. Par mail, on peut ajouter pièces jointes et photos, pour assurer le meilleur service client », explique Hugues Meili, PDG de Niji, société de conseil spécialisée dans les nouvelles technologies. Le Web est selon lui « un canal complémentaire et coordonné » des autres moyens de réclamation.

Mais si l'Internet prend de l'importance, c'est qu'il a une valeur ajoutée. Pour Edouard Fillias, directeur du pôle conseil d'Image et Stratégie : « Si on se plaint sur l'Internet, c'est qu'on espère une réponse. » Parallèlement, de plus en plus d'entreprises créent leur structure. Elles

offrent la possibilité aux consommateurs de déposer publiquement leurs commentaires, auxquels elles donnent une réponse, visible. Un domaine où TF1 est en tête avec le site TF1etvous.fr. Lancé il y a moins d'un an, il compte désormais près de 100.000 contributions. Une façon de laisser le client s'exprimer.

Le client-tortue

En marketing, c'est la stratégie du client-tortue : une tortue sur le dos remue sur ses pattes repart reconnaissante, comme le client mécontent. La réclamation client sur l'Internet prend un rôle social. Le site dédié du groupe Bouygues Telecom, « Entraide » l'illustre. « Les internautes ont tendance à écouter ce que dit un voisin ou un anonyme », estime Edouard Fillias.

Lésiner sur le développement du service client en ligne peut coûter cher. La mauvaise e-réputation peut démarrer d'un commentaire assassin. D'où la création de postes de « community manager », chargés de gérer en ligne la « communauté » des clients. Une tendance accentuée par le développement de l'Internet sur mobile. Car, sur son portable, le client peut, grâce à la géolocalisation, faire voir son avis sur un magasin à ceux qui sont à proximité. Une plate-forme dédiée, Fourthsquare.com, a été créée. Une façon de gagner en finesse dans la notation des entreprises...

CORENTIN BAINIER

VOUS ÊTES EXIGEANT ?
NOUS AUSSI !

ELU
SERVICE
CLIENT
DE L'ANNÉE
2011

www.eluserviceclientdelannee.com

*Étude BVA-Viséo Conseil pour l'Élection du Service Client de l'Année 2011 réalisée entre mai et juillet 2010 sur le principe du client mystère au moyen de 160 contacts répartis entre appels téléphoniques, contacts Internet et courriers postaux.

EN PARTENARIAT AVEC

RTL LesEchos REPONSE A TOUT BVA

AGORA DES DIRECTEURS DE LA RELATION CLIENT

en-contact

cegos

CONFORTOUE

BRICOMAX

CUISIGN

AS-TEK

ZOOM

La révolution CRM pousse les banques à investir

Si les outils de gestion de la relation client ont évolué dans l'industrie bancaire, les passerelles entre les canaux restent peu développées.

Depuis la crise, la gestion de la relation client pour les grandes banques françaises est un leit-motiv. A grand renfort de publicité ou de communication, les banques se veulent « centrées sur le client ». Pourtant, la gestion de la relation client a toujours été une préoccupation majeure pour elles.

Sauf qu'avec l'apparition des nouveaux canaux de distribution (Internet et plus récemment les « smartphones »), la relation client a beaucoup évolué. « Cela a provoqué une véritable révolution dans les banques. Elles ont dû passer d'un modèle organisé pour la vente de produits à une approche orientée clients », explique Philippe Auther, « managing director » chez Bearing Point. Pour quelle raison ? « Parce que les nouvelles technologies ont atteint un degré de maturité, tout comme leurs utilisateurs. Sur les deux dernières années, les interactions entre le client et sa banque via le canal Internet ont été multipliées par quatre. En parallèle, les gens continuent de revendiquer de la proximité, de pouvoir accéder à leur conseiller par le biais de plusieurs canaux », fait remarquer Fabrice Kahn, « senior partner » chez Roland Berger. Leurs exigences en sont décuplées car ils veulent consulter des informations préalables sur Internet et poursuivre la relation avec leur conseiller en agence, tout en exigeant qu'il soit au courant de leurs besoins.

Les agences rassurées

Parmi les établissements les plus avancés la BNP a commencé, dès 1997, à instaurer un modèle multicanal qu'elle a poursuivi après la fusion, deux ans plus tard, avec Paribas. L'idée centrale était de créer un modèle intégré. « Il s'agissait pour nous de reconstruire nos processus, nos bases de données, nos CRM



Concilier l'usage de l'Internet et la proximité avec les clients n'est pas aisé.

[Customer relationship management : outils de gestion de la relation client, NDLR], nos canaux, le tout autour du client, explique Philippe Auther, responsable de la distribution dans la banque de détail pour BNP Paribas. Cela veut dire reconstruire l'ensemble des processus de distribution, des systèmes d'information et des organisations. » Une mise en place qui a nécessité de lourds investissements : près de 150 millions d'euros et cinq à six ans de travaux. Mais le modèle a été dupliqué dans d'autres pays, plus rapidement et de façon moins coûteuse.

Pas d'illusion cependant, la vente orientée produits reste majoritaire

et les politiques du chiffre très présentes dans nombre d'établissements. « Les outils CRM ont été mis en place dès le début des années 2000 dans les banques françaises, mais elles n'ont pas toutes adapté leur organisation et leur pilotage », constate Philippe Auther. En cause, la résistance des conseillers en agences qui voyaient une concurrence dans les autres canaux. Du coup, les

« Les banques ont dû passer d'un modèle fait pour la vente de produits à une approche clients. »

PHILIPPE AUTHER MANAGING DIRECTOR CHEZ BEARING POINT

discours et les actes se sont voulus rassurants en confortant les agences dans leur rôle de pivot de la relation client. « Mais aujourd'hui, les banques sont dépassées par le comportement des consommateurs. Elles ont conscience qu'il faut développer les passerelles entre les différents canaux pour satisfaire au mieux leurs attentes », ajoute Philippe Auther. D'autant plus que les clients à haut potentiel sont ceux qui utilisent le moins les agences.

Fort de ce constat, la Société Générale a annoncé la création d'une plate-forme pour ses trois marques (Société Générale, Crédit du Nord et Boursorama), basée sur le modèle du Crédit du Nord, jugé le plus efficace. De même, les groupes très décentralisés comme les Caisse d'Épargne, les Banques Populaires et le Crédit Agricole ont mis en place, ou décidé de le faire, des systèmes d'information communs, là aussi basés sur les systèmes régionaux les plus efficaces. Le progrès est en marche.

RÉJANE REIBAUD

ENJEUX

Les centres d'appels veulent rectifier leur image

Les centres de relation client externalisés pâtissent d'une réputation globale négative. Certains s'efforcent d'y échapper en investissant sur la qualité des prestations.

Les reproches qui nous sont faits proviennent pour une large part de la pression exercée par les donneurs d'ordre.

Notre jeune secteur a connu une croissance de 10 à 15 % ces dix dernières années. Même entre 2008 et 2009, période de crise, il a créé plus de 10.000 emplois en France, souvent dans des zones en reconversion », martèle Laurent Uberti, président du SP2C (Syndicat des professionnels des centres de contacts). L'activité offshore (Maroc, Sénégal, Tunisie etc.), si décriée, stagne autour de 20 à 25 % du marché français et touche 50.000 collaborateurs.

Le secteur a du potentiel avec le développement de la relation à distance et des canaux de communication, mais le modèle économique demeure fragile avec des rentabilités faibles, en France, autour de 5 % et des opérateurs en perte, comme Teleperformance. « La masse salariale représente plus de 75 % de notre chiffre d'affaires, contre 12 % dans l'automobile », relève Laurent Uberti, qui compte sur les Assises de la relation client du 21 octobre, initiées par Laurent Wauquiez (secrétaire d'Etat à l'Emploi), pour un cadre favorable. « Il n'est vraiment pas normal que le Royaume-Uni ait créé près d'un million d'emplois dans la filière contre à peine 260.000 en France, si on inclut les centres d'appels internes aux entreprises », renchérit Eric Dadian, président de l'Association française de la relation client (AFRC).



L'opérateur Teleperformance parie sur des services différenciés pour relancer son activité.

« Un conseiller dans un centre d'appels interne à EDF ou SFR coûte 55 à 80 euros de l'heure, avec une productivité inférieure à celle des centres d'appels gérés par des prestataires extérieurs, où l'heure est facturée de 24 à 27 euros en France et 14 euros offshore. Dans les années 1990-2000, les donneurs d'ordre payaient l'heure de 29 à 32 euros aux centres d'appels externes de l'Hexagone, la situation s'est donc dégradée. Si nous voulons maintenir des emplois, il nous faut revenir à ces niveaux », plaide Laurent Uberti. Cela devrait être possible, car la demande des clients se complexifie. Les centres d'appels deviennent des « animateurs de communautés pour les entreprises », selon Eric Falque, du cabinet Bearing Point.

Alors que les acheteurs ont pris le pouvoir chez les donneurs d'ordre, privilégiant le moins-disant, le SP2C veut promouvoir le label de responsabilité sociale initié par Jean-Louis Borloo, fin 2004. Ce label a d'ailleurs étendu son champ d'action aux activités offshore.

Variable d'ajustement

Aujourd'hui, les centres d'appels sont souvent la variable d'ajustement des pics d'activité des donneurs d'ordre, avec des systèmes de pénalités draconiens. A l'inverse, lorsque le surcroît d'appels est inférieur aux prévisions, le centre de contact paie la facture des sureffectifs mobilisés, car sa rémunération est liée au nombre de contacts téléphoniques traités. Le SP2C sou-

haite qu'un minimum de facturation s'applique pour couvrir les charges ainsi engagées.

« De toute façon, nous devenons plus sélectifs dans les contrats », commente Jean-Hervé Jenn, le président de Teleperformance. « La prise de conscience est réelle, mais pas encore la remontée des prix, alors que le métier n'a plus rien à voir avec un job étudiant. Nous pouvons aider nos donneurs d'ordres à segmenter leur marché avec des services différenciés. Encore faut-il que le consommateur final accepte d'en payer le prix. » Pour sensibiliser ce dernier à l'investissement technologique et humain que cela représente, Teleperformance organise des visites dans son centre de Laval.

MARTINE ROBERT

Quand les clients jouent le jeu de la qualité

Le secteur mûrit et les donneurs d'ordre sont moins regardants sur les coûts.

Les centres d'appels se sont développés vite, de manière anarchique, et les clients sont allés au moins cher. Mais le secteur est en train de mûrir », observe Eric Falque, du cabinet Bearing Point. Même constat chez Eric Dadian, président de l'Association française de la relation client. « Après une course effrénée aux coûts et aux délocalisations, les parties prenantes savent qu'elles doivent faire un effort pour améliorer le service. »

Dans le groupe Canal+, les centres d'appels sont gérés en interne, mais aussi en externe, avec un traitement du personnel identique. Situés en France, ils favorisent la fidélisation des abonnés et la valorisation de la marque. Thierry Chamouton, directeur de la relation client du groupe, applique les principes éthiques de la RSE et les vérifie par des audits réguliers. « Nous pilotes cette relation par la qualité et notre portefeuille clients s'y retrouve. La satisfaction de nos abonnés est au cœur de notre modèle économique. C'est un actif immatériel de l'entreprise. »

Celui qui fut le premier président de l'Association pour la promotion et le développement du label « responsabilité sociale » aime à rappeler que les centres d'appels apportent de l'emploi dans des zones reculées, embauchent des gens issus de la pluralité et des blessés de la vie (plus de 220 employés des centres de Canal+ sont handica-

pés). Il croit au changement d'attitude de la profession pour qu'elle entre dans une logique plus vertueuse. « Tout le monde y gagnera. Le taux d'absentéisme atteint de 15 à 20 % dans certains centres, ce qui n'est pas le cas sur nos plates-formes. »

Critères de performance

Même démarche chez Mail Services, filiale de Néopost (320 collaborateurs), qui aide les entreprises à gérer leur flux courrier. Le directeur des relations clients, Hervé Morichon, a confié le premier niveau d'assistance téléphonique pour ses machines à Pénélope, PME spécialisée dans l'accueil. « Ce partenaire gère l'accroissement des appels chaque début de mois. C'est un acteur de notre relation client qui déploie chez nous du personnel formé par nos managers. Nous avons institué des critères de performance avec lui dans un souci d'égalité. » 400.000 appels entrants sont traités chaque année.

Pour Jean-Yves Heyer, directeur d'Invest in Reims, qui a attiré 9 centres d'appels dans la capitale de la Marne, « on ne peut plus parler d'usines tertiaires quand on évoque les centres d'appels mais de centres de contacts tant la variété des missions qu'on leur demande s'étend. S'ils font mal leur travail, c'est l'image du donneur d'ordre qui en pâtit. Et cela commence à être clairement perçu. » M. R.

OUTILS

Numéros surtaxés : un vrai effort de transparence

On peut désormais connaître le prix d'un appel vers un numéro commençant par 08 en appelant le 30 08 ou bien grâce à une information préalable à la communication téléphonique.

Comme tout était tellement simple au temps de l'Audio-tel ! Aujourd'hui, il est bien difficile de s'y retrouver dans la jungle des numéros surtaxés qui ont remplacé l'antique service de France Télécom. Il y a trente ans, il n'y avait qu'un opérateur en France, et uniquement des téléphones fixes. Aujourd'hui, des centaines de milliers d'entreprises et d'administrations de toute taille utilisent des numéros en 08, pour mettre leurs clients en relation avec des conseillers, fournir des renseignements ou pour vendre un service ou un contenu...

Par ailleurs, un véritable marché s'est développé autour de ces « services à valeur ajoutée » (SVA) : fournisseurs de services (météo, astrologie, érotisme ou encore e-commerce), opérateurs spécialisés comme Prosodie (opérateur de services multicanal), spécialistes de l'optimisation des réseaux comme Akamai. Dans ce foisonnement, on a tendance à perdre de vue les préoccupations du consommateur.

Négociations

C'est pourquoi le régulateur des télécommunications, l'Arcep (Autorité de régulation des communications électroniques et des postes), et les opérateurs de télécommunications via leur fédération professionnelle, la FFT, négocient depuis quelques années pour rendre les SVA plus lisibles et moins onéreux. Le gendarme du secteur a ainsi observé que les personnes qui appelaient ces numéros ne savaient pas toujours s'il était gratuit (080) ou payant (081 à 089), et encore moins quel palier tarifaire appliquer.

Les opérateurs ont donc mis en place un serveur vocal accessible

LES NUMÉROS 8

NUMÉRO COMMENÇANT PAR	TARIF (PLAFOND À PARTIR DES RÉSEAUX FIXES)
080	GRATUIT
081	< 0,06 €/MIN.*
0820 ET 0821	< 0,12 €/MIN.
0825 ET 0826	< 0,15 €/MIN.
0884 ET 0890	< 0,15 €/MIN.
0891	< 0,30 €/MIN.
0892	< 0,45 €/MIN.
0893	< 0,75 €/MIN.
0897	< 0,60 €/MIN.
0898	< 1,20 €/MIN.
0899	AUTRES TARIFS

* CALCULÉ SUR LA BASE D'UN APPEL DE 3 MINUTES
SOURCE : « LES ECHOS »

Les personnes qui appelaient un de ces numéros spéciaux ne savaient pas toujours si celui-ci était gratuit.

au 30 08, qui permet de connaître le tarif qui est associé à chaque numéro : prix de la communication mais aussi prix du service. Il fonctionne depuis le mois de juillet. Par ailleurs, depuis janvier, pour les appels les plus chers (plus de 15 centimes la minute ou l'appel), les opérateurs sont tenus de donner une information sur le prix de la communication avant le début de celle-ci.

Le reste des appels surtaxés, lui, fera l'objet d'une information à partir de janvier 2011.

Le problème des forfaits est plus épineux. Avec l'apparition des box et des téléphones mobiles, le prix des numéros surtaxés est devenu illisible : ils sont en effet comptabilisés hors forfait, avec des coûts différents si on appelle depuis un fixe, une box ou un mobile. Les numéros Azur (08 10, 08 11) qui étaient présentés comme « au prix d'une communication locale »... ne peuvent plus l'être, car de fait il faut souvent payer plus cher.

Déséquilibres

Pôle emploi avait mis en place un serveur vocal payant pour les demandeurs d'emploi, au prix affiché de 12 centimes la minute, depuis un fixe. Mais lorsque les usagers appelaient depuis leur mobile, leur facture explosait, ce qui n'avait pas manqué de scandaliser l'opinion. L'Arcep a donc réussi à obtenir des opérateurs qu'ils fassent entrer le prix de l'appel en numéro Azur depuis un mobile ou une box dans le forfait, en 2008 et en 2009. « Le manque à gagner pour les opérateurs est de 70 millions d'euros par an », estime Yves Le Mouél, à la FFT.

A présent, les opérateurs réclament la création d'une taxe de 3 centimes sur les 0800, tout en conservant leur statut de numéros non surtaxés. Cela afin de financer les « déséquilibres d'ingénierie », liés à l'afflux soudain d'appels, par exemple les chômeurs qui s'enregistrent au début de chaque mois en l'espace de trois jours. Mais à l'Arcep, on considère que cette contrainte technique est largement exagérée par les opérateurs. Affaire à suivre...

SOLVEIG GODELUCK

COMEARTH
Business Partner
www.comearth-france.com

En faisant gagner ses clients, Comearth poursuit sa progression

L'un de nos clients est Élu Service Client de l'Année

Pour savoir lequel et pourquoi, contactez-nous.

Nos Félicitations et nos remerciements à notre client Elu Service Clients de l'Année ainsi qu'à nos équipes pour la qualité du travail accompli et leur indéfectible implication.

Jean REIGNIER, PDG Comearth France et Russie.

Prix d'Excellence - Catégorie Services Trophées des Espoirs de l'Economie 2008 - Chambre de Commerce et d'Industrie

Comearth-France
Immeuble Odyssee,
2-12 Chemin des Femmes - 91300 MASSY
Tél: + 33 (0) 1.69.930.930

Comearth-Russie
Office 113-114,
Rue Gagarina, 16, 440039 Penza
Tél: + 7 (8412) 20.73.13

On peut
être *free*
et avoir
le meilleur service client.



*Étude BVA-Viséo Conseil pour l'Élection du Service Client de l'Année 2011 réalisée entre mai et juillet 2010 sur le principe du client mystère au moyen de 160 contacts répartis entre appels téléphoniques, contacts Internet et courriers postaux.

Les Echos